

経営論集
43 卷3・4 合併号
1996 年 3 月

職能給・職能資格制度と人事考課

— A 化学企業の事例 —

木元進一郎

まえがき

本稿は、A化学企業の人事・賃金差別についてB地裁で行われた陳述であり、高橋洸教授定年退任記念号に掲載が予定されていたものである。高橋教授のご研究は多岐にわたっているが、とりわけ企業別組合および「日本的労使関係」についてのご研究とともに、「日本の賃金管理」についてのご研究は、その中心をなすものであると解される。賃金問題についてのこの拙稿を教授の定年退任記念号に寄稿する予定であったのは、教授からのご教示、ご叱正を得たかったからにはほかならない。しかし、親しくご教示をいただくこともはや不可能となってしまった。

高橋教授の絶筆ともなった「ここまできた日本的労使関係」と題する玉稿を、小生監修の「動揺する『日本的労使関係』」(1995年7月刊)の巻頭に収めさせていただくことができたのも、1958年からの多年にわたってご高誼をいただいた高橋教授との公私にわたる忘れ難き思い出の一駒でもある。文字通りのかけがえのない先達であり、また敬愛する兄貴ともいふべき高橋教授のご逝去は痛恨の極みである。高橋 洸教授のご冥福を祈念してやまない。合掌。

目次

1. はじめに
2. 戦後日本の賃金制度の推移
 - 1 電産型賃金体系とその変容
 - 2 職務給の導入・促進とその弱点の顕在化
 - 3 職能給・職能資格制度の導入・展開
3. 職能給・職能資格制度の特徴と問題点
 - 1 職能給・職能資格制度の管理技術的特徴
 - 2 職務遂行能力について

- 3 職能資格等級とその基準について
- 4 人事考課の主観性・非科学性
- 5 若干の補足
 - A その1
 - B その2
 - C その3
4. A化学企業の人事・賃金制度について
 - 「職能資格給新賃金制度」(1970年1月実施)を中心として——
 - 1 「職能給制度」から「新賃金制度(能力資格制度)」へ
 - 2 A化学企業の職能的資格制度の管理技術的特徴
 - 3 「資格」「資格給」について
 - 4 人事考課・昇格審査制度について
5. おわりに

1. は じ め に

第二次大戦後から今日に至る間の日本の人事・賃金制度は、「賃金体系」を中心にふりかえってみると、大ざっぱに言って、①電産型賃金体系とその変容(1947～54年)、②職務給の導入・促進・その弱点の顕在化を経て(1955～64年)、③職能給・職能制度の導入(1965～70年代末)、④職能給・職能資格制度の新展開(1970年代末以降～)と経過・発展してきた。

A化学企業の人事・賃金制度は、若干の時間的ずれはあるにしても、日本の人事・賃金制度の以上のような歴史と照応しているものと考えられる。

そこで、A化学企業の人事・賃金制度、とりわけ1970年1月から1994年4月に至る間実施されてきた「職能資格給を軸とする新賃金制度」について分析するにあたって、まずもって戦後の日本の人事・賃金制度の歴史的経過をあとづけておくことにしたい。人事・賃金制度の全般にわたって考察することは、紙幅の関係上容易ではないので、ここでは昇給・昇格・昇進等の処遇の「年功性」ないしは「年功性的運用」のありようということに焦点をおいて検討することにしよう。なお付言するならば、さきに「人事・賃金制度」という表現を用いたのは、賃金制度は、人事・労務管理の重要な環であり、人事・労務管理のありようと深く結びついているからである。

2. 戦後日本の賃金制度の推移

1. 電産型賃金代系とその変容

まず第一の時期についてであるが、労働組合法（1945年12月公布46年3月施行）の制定にはじまる戦後初期の「労働改革」のもとで、社員・工員にかかわらず企業・事業所別に全従業員一括加入の組織として労働組合の結成が急速に進展し、賃金の大幅引上げ、解雇反対、労働基本権の承認、生産再開、経営民主化などの要求をはじめとして、生活擁護と民主的権利獲得との広範な闘いが展開された。戦後初期の労働組合運動のこうした昂揚をつうじて実現された数多くのもののひとつが、電産型賃金体系であった。

電産型賃金体系は、当時の電力産業の労働組合＝日本電気産業労働組合協議会によって1946年10月に要求され電力産業の使用者団体との間で締結された「覚書」（1946年11月）および「協定書」（46年12月）にもとづいて、47年4月より実施され、ひろく普及をみるにいたったものであるが、それは、賃金決定の基準が団体交渉によって明確にされるとともに、つぎの内容にみられるように、身分的差別、無規定な「年来の功績」評価を軸とする使用者の恣意的な処遇を大幅に規制するものであった。

すなわち、電産型賃金体系は、①17歳以下500円、18歳以上30歳までは1歳につき30円増、31歳以上40歳までは1歳につき20円増、41歳以上は40歳と同額というように年齢によって決定される「本人給」（基準賃金の46.9%）、1人め200円、2人めから各150円という「家族給」（基準賃金の20.2%）、勤続年につき100円という「勤続給」（基準賃金の4.6%）、生活保障給（本人給＋家族給）の30%以内で生活保障給に比例して支給される「地域賃金」（「地域給」と「冬営手当」・基準賃金の7.9%）、「その者の技術、能力、学識、経験などに応じて支給」される「能力給」（基準賃金の20.5%）からなる「基準労働賃金」と、②「労働の量が基準を超過する場合に支給する超過労働賃金」（時間外手当と当直手当）、「労働の質が基準と異なる場合に支給する特殊労働賃金」（特殊労働手当、作業手当と特殊勤務手当）、「通常の社会生活条件と異なった生活条件において勤務、または居住する場所について制限拘束をうけて勤務する場合に支給する特殊勤務手当」（僻地手当と居住地制限手当）からなる「基準外労働賃金」とをその構成内容とするものであった。

このように、電産型賃金体系では、使用者の自由裁量を可能にする「能力給」がとりいれられていたとはいえ、「基準労働賃金」の20.5%にすぎず、年齢と家族数という誰の目にもごまかしようのない客観的基準をその決定基準とする「生活保障給」が、8時間労働に対応する「基準労働賃金」の67.1%、「地域賃金」を加えると75%を占めるなど、「少額基本給＋諸手当」と

いう戦前型の賃金構成を打破するとともに、使用者の恣意的な賃金差別（昇給差別を含む）を排除することによって、使用者の恣意的な戦前型の「年功賃金」を「戦後型の年功賃金」に再編成するものであった。ここで「戦後型の年功賃金」という表現を用いたのは、第一次大戦頃から昭和初期にかけて成立し、使用者の自由裁量による戦前型の年功賃金および電産型賃金体系の解体にともなう「勤続中心の年功賃金」（後述）と区別するためである。

以上の概観からも明らかなように、電産型賃金体系は、基本的には年齢および家族数というまぎれもない客観的基準にもとづく基本給決定方式（昇給をも含む）としての意義をもつものであり、「年功」を軸とする「戦後日本の賃金の原型」としてその後の日本の賃金決定に多大の影響を与えるものであったこと、ならびに、「年功」の「年」は「年齢」であったことは注目されるべき特質であったといえる。

戦後労働運動の昂揚のもとで、電産賃金体系の実現を契機として広範に普及をみるようになった「戦後型の年功賃金」は、労働組合運動にたいする公然化してきた占領軍の露骨な干渉と結びあって展開された政府・使用者側の攻勢と労使の力関係の変化の過程で、「年齢」を軸とする賃金決定から「勤続」中心の賃金決定へとしたいに変容をとげはじめることとなった。

もとよりその当初から「勤続中心の賃金」へのとりくみがおこなわれたわけではなく、1946年2月の「金融緊急措置令」による500円以上の賃金封鎖（戦後第一の賃金統制）、47年7月の「1800円ベース賃金」（戦後第二の賃金統制）、48年3月の「2920円ベース賃金」（戦後第三の賃金統制）や同年11月の「賃金三原則」（戦後第四の賃金統制）などにみられるように、賃金水準の抑制がはかられた。それとあい前後して、経済安定本部『賃金支払方法に関する基本方針案』（1946年11月）による、「賃金はなるべく能率給にすること」という要請、日本経営者団体連盟（以下、日経連と略記）による「企業合理化の一環としての能率給」の提唱（1948年）や『賃金体系と能率給制度』（1949年）をつうじて「賃金問題の方向が能率給制度の設定ないし改善におかれざるを得ない」という重ねての強調等にもみられるように、能率給の採用の動きがあらわれはじめた。そしてまた、1946年7月にはGHQ労働諮問団の最終報告によって、

「本委員会は、日本政府および日本の民間産業が、職務評価の健全な原則、すなわち被用者の個人的条件、性、年齢あるいは婚姻状態にもとづかず、当該職務に必要な意義および責任にもとづくところの賃金、給料制度にむかって努力すべきこと」

と表明されたことを皮切りとして職務給導入への動きもみられはじめた。

こうしたなかで、能率給については、「生産復興」への折からの流れのもとで、まず集団的な生産報奨金制度として導入され、ほとんどの産業に急速にひろがりをみせていった。他方、電産型賃金体系のもとで「生活保障給」としての性格をもっていた基本給の「職務給化」＝職務給導入の動きは、GHQ労働諮問団の勧告（前述）を「起点」とする職務給の紹介・調査・

研究にはじまり、別子鋳業（1947年）、官公庁（1948年）、王子製紙（1949年）、三菱電機（1950年）等々というように、1948年から50年にかけてすすめられた。A化学企業で「職能給制度」の名のもとに職務給制度が導入されたのは、まさにこの頃（1950年4月）のことであった。

電産型賃金体系を切り崩そうとする以上のような動きは、

「① 経営権の確立、② 非組合員の範囲の明確化、職場秩序、職場規律の保持、③ 職階制の制定、賃金形態の整備・合理化、④ 能率賃金の原則の確立、⑤ 職務分析・人事考課制度の整備、⑥ 標準作業量の制定」

をうち出した日経連『新労務管理確立に関する決議』（1949年）の具体化の動きをはじめとして、戦後初期の「権利宣言」型の労働協約を強引に破棄し無協約状態をつくり出したうえで「アメリカ型」の労働協約（今日の労働協約の原型）の強要、「職場秩序の確立」という名のもとでの「職場防衛運動」による組合活動家の排除、労働組合による経営権への規制・介入を可能にしていた戦後型経営協議会の、交渉委員会、生産委員会、苦情処理委員会への三分化、CCS講座（1949年）、TWI（1949年）、MTP（1950年）、JST（1951年）などのアメリカ式の管理・監督者訓練方式の導入等々、枚挙にいとまがないほど、「近代化」「民主化」「科学化」の名のもとに労働者統括を強化しようとするあいつぐさまざまな人事・労務管理の再編成の動きとかたく結びあってすすめられたことは指摘するまでもない。

こうした過程で、「年齢」を中心とする「戦後型の年功賃金」は、能率給部分の拡大と職務給の導入とによってしだいに切り崩され、「勤続中心の年功賃金」への変容の過程をたどりはじめた。

2. 職務給の導入・促進とその弱点の顕在化

わが国企業への職務給の導入は、後にみられるような理由できわめて困難であり、「日本的修正」をうけざるを得なかった。職務給の「日本的修正」として重視されたのが、定期昇給制度であった。

定期昇給制度は、もちろんその頃はじめて導入されたわけではないが、1954年の春闘のうちに、電産、私鉄、日通に中央労働委員会の調停をつうじて導入されたのを契機として、労働組合の賃上げ要求にたいする対案＝すりかえとして導入され、広く民間産業の賃金闘争の妥結にあたってかなりの部分が定期昇給にきりかえられることとなった。またそれとともに、毎年の自動昇給の基準が、当該企業の在職年数である勤続とは異質である年齢から勤続年数にきりかえられた。その後、1957年の日経連『現下の賃金政策と賃金問題』を転機に「職務給へのかけ橋」として定期昇給制度が使用者によって重視され、定期昇給とその他の昇給との区別、勤続年数にもとづく自動昇給と考課昇給とへの定期昇給の区別、職務中心の昇給額の設定、昇給に

あたっての人事考課の採用等を内容に、定期昇給制度の「合理化と近代化」（日経連『当面の日本経済と賃金問題』1958年）がはかられ、職務給の「日本的修正」、それと結びあって「年功賃金の職務給化」がすすめられることとなった。

「日本的運用」という方向で職務給の導入が大企業を中心に本格的に行われたのは、1950年代後半以降の「生産性向上運動」の展開過程、とりわけ1962年鉄鋼大手三社での職務給の導入以降のことであった。

ちなみに付言すれば、「生産性向上運動」は、第二次大戦後、アメリカの世界戦略の一環として行われた大規模な「合理化」であった。すなわち、アメリカ政府の指導のもとにイギリスで1946年に英米生産性協議会が設置されたことを皮切りとして、1949年にはトルコ、デンマークに、1950年にはオーストリア、西ドイツ、オランダ、トリエステ、フランスに、1951年にはベルギー、イタリア、スイスというように西ヨーロッパの各国に生産性本部が設置され（日本生産性本部『生産性向上ニュース』1号 1955年4月）、わが国では、アメリカからの1億200万円の「援助資金」、財界からの1億円、日本政府からの4000万円の補助金によって、1955年に日本生産性本部が設置され、「創立以来昭和36年度に至る7年間に」「640万ドル（約230億円）に達」するアメリカからの「援助」（日本生産性本部『生産性向上運動10年の歩み』267頁）や、日本生産性本部設置後間もなくアメリカへ派遣された鉄鋼チームは「米当局特別の好意」で「税関は無検査で通過」（『生産性向上ニュース』5号）というアメリカ政府の手厚いとりあつかいをうけるなど、日米両政府・財界一体となって「生産性向上運動」がすすめられた。こうした「生産性向上運動」の一環として、民主的労働組合活動家の孤立化、一般の労働者への企業主義的意識の注入等のため「生産性研修」が精力的に各企業で行われ、それをテコに企業主義的インフォーマル・グループの育成、労働組合の企業主義化の促進がはかられたことは、すでに明白にされている事実である。後述のようにA化学企業への「新賃金制度」という名の職能給・職能資格制度の導入の前後の時期に同様な「生産性研修」が行われたことは、注目されなければならない。

ところで、1950年代後半以降の時期に本格的に職務給化がすすめられた理由の第一は、大企業を中心として急速なテンポで展開された技術革新にともなう生産過程の変化によって、作業内容の変化、旧来の熟練労働の解体と熟練の平準化とがすすめられ、その職場に権利意識と現実主義的傾向との強い大量の新規学卒若年労働者が進出したことなど、勤続年数と技能度との相関性が少くなりはじめたことである。その第二は、折からの「高度成長」過程での若年労働者、とりわけ新規中卒労働者をめぐる需給関係の逼迫にともなう新規中・高卒の初任給の大幅な上昇（男子中卒の初任給は1956年を100とすると、56～60年は145、60～65は201）、それを呼び水とする一般的賃金水準の上昇傾向があらわれ、そのうえ雇用の長期化による年齢別労

働力構造の中ぶくれ化の進行にともなって人件費総額の増大傾向が顕著になり、旧来のままで年功賃金を維持することが容易ではなくなってきたことである。

しかしながら、一挙に職務給を導入することは不可能であった。なぜならば、第一には、わが国の賃金水準があまりにも低いため、賃金が職務に応じて固定し、いわゆる賃金の頭うちが生ずると、現在の低賃金水準ではたちまち生活困難をもたらすこと、第二には、技術革新の展開とともに年功序列的な技能・熟練の秩序が変化しつつあるとはいえ、年功は社会的にも企業内でもまだ相当な比重をもち労働者の意識の深部に根強く残っていること、第三には、わが国の職場では、近代化された職場での一部分の職務を除くと、職務が人間とは無関係に客観的に標準化・固定化されることがかなり困難であったこと、第四には、わが国大企業の労働市場が閉鎖的で勤続の長期化の傾向が強く、企業内労働市場の円滑にして弾力的な維持・運営上、職務の固定化は使用者にとっては必ずしも効率的ではないこと等である。

以上のような困難があったため、定期昇給制度を職務給的に運用するという方法が行われた。すなわち、職務をきわめて大雑把に設定し、それぞれの職務における個人の能率発揮等を定期昇給の際に査定し、考課昇給によって個人毎の賃金決定を行うという方法であった。

当時導入された職務給についてみると、たとえば、勤続年数に対応する「基本給」（基準内賃金の50%）、集団能率給の性格の「業績給」（同上の25%）、それぞれの職務等級ごとに初級・標準・上級の三賃率が設定されている「職務給」（同上の25%）の三本建の「併存型職務給」という旧八幡製鉄の1962年導入当初の職務給の事例（労働法令協会編『職務給・職能給制度の実際・上』1964年 第三章）にみられる「併存型」と、東京電力に1955年に導入された職務給（労働法令協会『前掲書』第二章）にみられるように、職務に対応する「職務基本給」毎の細分化された「号俸」にひとりひとりの労働者を格付し、勤続による「号俸」の上昇という自動昇給と、上級の「職務基本給」への考課昇給とによって基本給を決定するというしくみをもって、基本給全体を職務給化した「混合型」とに大別される。

「併存型」の場合には、基本給部分に年功賃金的性格が強くあらわれているし、「混合型」では職務給そのものがかなり大きな年功的な昇給幅をもっており、そのいずれをとってみても、「年功賃金の職務給的手直し」あるいは「職務給の年功賃金的修正」というものであった。

以上のような職務給のもとでは、基本給に年功的性格が温存されているとはいえ、それぞれの等級の職務定員が企業の組織原理によって限られている以上、能力と意欲とがあっても、努力しても、上位ポストが空かない限り上級の職務への昇進ができず、それゆえ賃金は上らないという「職務と能力の不均衡問題」「頭打ち問題」が避けられないし、限られたポストをめぐるはげしい競争を労働者間にひきおこすこと等のため、職務給にたいして不満をもつ労働者はきわめて多かった。たとえば、総評加盟六単産（炭労、国鉄、全通・合化・私鉄、全国金属）の

調査では、年功制の表現である定期昇給制を支持する者の割合は各組合において八割から九割と圧倒的であり、「若くても一人前の仕事をしていれば年齢に関係なく同じ賃金をとるのが当たり前だ」を支持する割合は各組合とも一割以下（総評調査研究所『賃金意識調査報告』1959年）ということが明らかにされている。

職務給にたいする労働者の不満には、勤続年数はひとりひとりの日々の努力の積み重ねの確かな表現であり、年齢・勤続にともなう賃金上昇は当然という労働者の平等意識に支えられ、きわめて高いものがあった。こうした職務給にたいする労働者の不満は、労働意欲の低下、ひいては労使関係の不安定化をもたらすことは必至である。このことは、職務給化に乗り出した当初いち早く出版された日経連『職務給の研究』（1955年）で

「いわゆる頭打ちの問題は職務給に対する最も強い労働者の反対点といわれる。……とくに職務給の賃金中に占めるウェイトが大となる場合はこの種労働者の感情は無視し得ないといわねばならない」（21頁）

「実践的には主要な注意として十分に配慮すべきことは、……いかに摩擦を極小にして円滑に職務給を適応させてゆくかという弾力的な、漸進的な配慮の必要性であり」（25頁）と記されていることからもうかがい知ることができる。A化学企業においても1950年代後半以降同社の職務給化の矛盾が露呈することとなった。

こうしたことに対応するため、職務給の実際の運用にあたっては、使用者は、きわめて著しく能率の低い労働者および民主的労働組合活動家にたいするみせしめとしての昇給差別と特に優れた労働者にたいする抜擢的昇給とは別として、一般的には年功性的な性格の運用を図らざるを得なかった。このことは、職務給の「日本的修正」とその年功性的運用にとってさげがたい矛盾・弱点であり、それを克服しようとして、「能力主義管理」の名のもとに次にみられるような職能給・職能資格制度の導入がはかられることとなった。

3. 職能給・職能資格制度の導入・展開

職能給・職能資格制度が、1965年日経連定期総会での「少数精鋭主義をめざす人事管理宣言」をうけて設置された日経連能力主義管理研究会の2年にわたる検討の結果まとめられた「能力主義管理」の具体化として提唱されたのは、1968年10月のことであった（その後1969年2月に『能力主義管理—その理論と実際—』として公開 以下『日経連能力主義管理』と略記）。それまでは、職務分析・職務評価が技術的に困難で職務給に移行できない条件（中小企業など）のもとでの職務給への「移行のための過渡的形態」として職能給を二義的に位置づけ、大企業を中心に職務給化を促進してきた日経連は、ここにおいて、職務給から職能給・職能資格制度への人事・賃金制度の転換を提唱するに至った。

以上の転換は、1960年代の急テンポでの技術革新と労働の変化、それにともなう職務と要員との絶えざる変更や、既存の職務の廃止・統合・拡大、さらには所与の職務を超えた大規模な配置転換、異職務への日常的な応援などに職務給制度が対応しきれなくなってきたことや、さきに指摘しておいたような、職務給の「日本的修正」が必然化する矛盾が露呈・拡大しつつあったことなどの過程で、たとえば、68年を調査時点とする日経連『わが国労務管理の現勢—第3回労務管理諸制度調査—』（1971年）によれば、能力的資格制度を採用している企業が62年調査時点よりも15%上昇し調査対象の45.1%にも達していると報告されているように、また1966~67年にかけて鉄鋼大手各社にあいっいで職能給・職能資格制度が導入されたことにみられるように、それぞれの企業ですすめられてきた。

『日経連能力主義管理』による職能給・職能資格制度の提唱は、職能給・職能資格制度への転換に拍車をかけるものであり、その後のわが国の人事・賃金制度にとってきわめて重要な意義をもつものであったといえよう。露呈してきた職務給の矛盾への対応に迫られていたA化学企業では、管理職研修、「生産性研修」等による労働者への企業意識の注入、活動家の不当配転、労働組合の企業主義化の促進等を通じての条件整備がはかられつつ、人事部に「新賃金制度検討チーム」が組織され、「新賃金制度（能力資格制度）」が労働組合に提案されたのは、ほぼこの頃の1968年11月のことであり、70年1月から実施されるに至った。

すでに明らかにしておいたように、『日経連能力主義管理』によって「能力主義管理」の「考え方」がその姿を整え、職務給化にかかわって、企業目的の達成のために貢献する「職務遂行能力」（＝「職能」）を基準とする職能給・職能資格制度が実践されることとなったのであるが、その過程で、一般に「楠田方式」と呼ばれている、職能給・職能資格制度のマニュアルが、楠田丘『職能資格制度』（1975年）を通じて明示され、それが、職能給・職能資格制度の普及に一役買うこととなった。さらに、1973年の「第一次石油ショック」を契機とする「高度成長」の崩壊、それにつづく日本経済の深刻な構造的危機のもとで進行する高年齢化＝「低成長と高齢化との同時的進行」の対応策のひとつとして、1977年の労働省賃金制度研究会報告書『定年延長とこれからの賃金制度』によって、定年延長の実現のために年功賃金の抑制と同時に併存型職能給の導入が提言され、職能給・職能資格制度は労働省の推奨をも得ながら民間大企業を中心に普及していったのであった。

しかしながら、職能給・職能資格制度を軸とする「能力主義管理」は、その後順調に展開されていったわけではなかった。後に詳述されているように、この時期に導入された制度には、職能資格基準が抽象的な内容にとどまっていること、職能資格には本来あってはならない定員が人件費抑制のため設けられていること、職能評価＝人事考課に制度上・運用上多くの欠陥が内在していたこと、職能を基準とする処遇が、昇給・昇格・昇進という狭い領域に限定されて

いたこと等々のさまざまな矛盾・弱点があった。

そればかりではない、1980年代にはいって、内外の企業間競争の激化、サービス経済化とM E技術革新との急速な展開、本業の「成熟」と新規事業分野への進出、経営の多角化や分社・子会社化などによる企業組織の再編、女性化・高学歴化・高年齢化などの労働市場構造の変化、雇用形態の多様化、労働者の価値観の多様化などの、これまでにない新しい状況に対応しよう「能力主義管理」を再編成することが、使用者にとって不可欠となってきた。

こうしたなかで、日経連によって、1980年の『新職能資格制度—設計と運用—』（以下『日経連新職能資格制度』と略記）や1984年の『ME化の進展と企業の対応』、1989年の『新人事考課制度の設計と活用』（以下『日経連新人事考課制度』と略記）等をつうじて、「職能資格を軸に、配置、異動、昇給、考課、能力開発、賃金、処遇を進める総合人事管理システム」=「トータル人事管理システム」の構築と、「新システム運用に必要な人事情報を適時的に把握し、提供する手段である人事考課制度の整備」等が提言されたのであった。いいかえるならば、ひとりひとりの労働者の採用から退職に至るまでの全雇用期間を通じての全領域にわたって、職能資格を軸とする「能力主義的個別管理」の一層の強化が、職能給・職能資格制度の再編成をつうじてはかられたのであった。このようにして、職能給・職能資格制度は新しい展開をみ、「能力主義管理の第二段階」をむかえるに至った。A化学企業でも、「21世紀に輝ける人材を目指して」をスローガンに「職能資格制度の改訂」が1991年12月に提案され、1994年4月から「新職能資格制度への移行」が実施されたのであった。

それでは、職能給・職能資格制度は、どのような内容・特徴をもち、その矛盾や弱点はどのようなものか、そしてまた労働者・労働組合にどのようなことをもたらしたか、こうしたことについてつぎに若干検討することにしよう。

3. 職能給・職能資格制度の特徴と問題点

1. 職能給・職能資格制度の管理技術的特徴

『日経連能力主義管理』（20～21頁、69～72頁など）によれば、「能力主義管理」は、①学歴・年齢・勤続年数あるいは性などにより入社年次別に一括管理するのではなく、個別従業員一人ひとりの特性に応じた管理に重点をおく「個別管理」と、②それを補完するZD運動、QCサークル活動など「小集団単位による経営目標達成への全従業員の自主的・積極的参加体制を推進しようとする小集団主義の活用」=「小集団活動」とから構成されている。なかでも、「ぬるま湯的な適当に働く主義」=「画一的平等主義」からの脱皮を追求するものとして「個別管理」がとりわけ重視され、それを具体化したものが、職能給・職能資格制度に外ならない。

そのしくみと管理技術的特徴について、ここでの分析上必要な範囲に限定してつぎにみておくことにする。

まず第一に、作業職、事務・技術職、販売職というように職掌を区分し、さらに既存の業務をたとえば、「一般職能」に職能資格等級1級～3級を、「中間指導職能」に4級～6級を、「管理・専門職能」に7級～9級をとるように、「一般職能」「中間指導職能」「管理・専門職能」と大きく分類し、仕事の遂行上必要とされる資格要件としての職務遂行能力にもとづいていくつかの「職能資格等級」をそれぞれの「職能」毎に設定したうえで、それぞれの職能資格等級毎に賃率＝職能給を設定する。

第二に、基本給として、一つの職能資格等級に単一賃率の単一職能給もしくは比較的幅の広い複数賃率の範囲職能給を基本給の一部とする併存型か、年齢・勤続年数などをも勘案して運営される幅の広い範囲職能給を基本給の全体とする混合型かのいずれかが採用されるが、いずれにしても「年功給部分の縮小という基本的方向は追求されなければならない」（『日経連能力主義管理』479頁）とされている。

第三に、新規学卒採用者の初任の職能資格等級を設定しておいたうえで、職務遂行能力にもとづいてひとりひとりの労働者をそれぞれ職能資格等級に格付けし、その賃金を決定する。昇給は、一定の職能資格等級内での「習熟昇給」と、職能資格等級の上がることによる「昇格昇給」とによって行われる。このようにして決定される賃金が、一時金、退職金等の決定とも結合される。

第四に、主任→係長→課長→という役職職位が上がること（昇進）と、1級→2級→3級→という職能資格等級が上がること（昇格）とを区別したうえで、昇進よりも昇格が重視されている。昇格は、職務遂行能力についての人事考課等によって決定されるが、その場合、上位の職能資格等級に求められる「能力」・条件をもっているから昇格させるという「入学方式」ではなく、現在の等級の「能力」・条件を満たし終わったから昇格させるという「卒業方式」が原則とされている。

第五に、「それ（職務遂行能力—引用者）にもとづく採用・配置・教育訓練・異動・昇進・賃金処遇・その他の人事労務管理への移行」（『日経連能力主義管理』17頁）と強調されているように、昇給・昇格・昇進はもちろんのこと人事・賃金制度の全般にわたって、職務遂行能力が重視されている。

以上の概観からも明かなように、職能給・職能資格制度は、それぞれが密接に関連している、職務遂行能力、職能資格等級、人事考課（試験を含む）の三つを管理技術上の柱（＝職能給・職能資格制度の三本柱）とし、「年功制のもとでの画一的平等主義から脱皮」＝「能力による真の平等主義への移行」（『日経連能力主義管理』71～72頁）をたえまえとするものであると解さ

れる。ここで「たてまえとする」という表現を用いたのは、職能給・職能資格制度は、それに内在する欠陥のゆえに、「たてまえ」とは裏腹に、つぎにみられるような矛盾・弱点を露呈し、一般的には年功性的に運用されたからである。以下「職能給・職能資格制度の三本柱」にあしがりかかりを求めて、職能給・職能資格制度の制度上ならびに運用上の問題点について考えてみることにしよう。

2. 職務遂行能力について

職能給・職能資格制度は、ひとりひとりの労働者の職務遂行能力の発見・開発・発揮・評価・処遇にかかわる人事・賃金制度であり、したがって職能給・職能資格制度にとっては、職務遂行能力が根幹的な意味をもっている。

それでは、職務遂行能力とは何か。『日経連能力主義管理』は、

「能力とは企業における構成員として、企業目的のために貢献する職務遂行能力であり、業績として顕現されなければならない。能力は職務に対応して要求される個別的なものであるが一般には体力・適性・知識・経験・意欲の要素から成り立つ」(55頁)。「以上のすべてにすぐれているとしても、もし従業員に仕事に対する意欲、やる気がなければそれらの能力構成要素はあってなきに等しい」(58頁)

と、職務遂行能力を「業績として顕現」され、「企業目的のために貢献する」ものと規定している。このような規定は、その後の『日経連新職能資格制度』にひきついで公開された『日経連新人事考課制度』における、

「職能資格制度でいう職能とは、あくまでも職務遂行能力のことであり、職務と直接関係のない能力は除外される。……企業が経営上必要とする『仕事』の遂行過程で発揮することを期待し、要求する能力」(23頁)

という規定にみられるように、一貫して踏襲されている。

以上の規定は、一見明確のようにみえるが、職務遂行能力を「企業目的に貢献する能力」としてきわめて抽象的に規定したにすぎず、何をもって「貢献」とみなすかは、きわめて曖昧といわざるを得ない。『日経連能力主義管理』が、「能力は、客観的な可視的な存在形態をとるものではなく、本来概念的な存在であり、思考の産物である」(343頁)と認めているように、能力を職務遂行能力に限定するとしても、輪郭はきわめて不明確で、その抽象性・曖昧性はぬぐえない。ましてや、「将来期待される能力」にいたっては、その極にあるといっても過言ではない。かりに「業績として結果」する「顕在能力」に限定するとしても、「過労死」に至るような残業・高密度・不規則労働でなければ達成できないほどの高い質量の仕事を引き受けやりきる能力にまで「能力概念」の拡張がはかられないという保障はない。また先に引用しておいたよう

に、「やる気」がなければ、能力は「あってなきに等しい」と「やる気」・意欲にまで「能力概念」が拡張されている。

職務遂行能力についての以上のような抽象性・包括性・曖昧性は、それぞれの職能資格等級毎に「職能資格等級基準」を設定することによって客観化・具体化されて克服されなければならない。さもなければ、「能力平等主義」の実現は不可能であるばかりではなく、職能給・職能資格制度そのものが根底からなりたたなくなるといっても過言ではなかろう。

3. 職能資格等級とその基準について

すでに指摘しておいたように、職能給・職能資格制度は、その管理技術的性格上、職能資格等級の設定、それぞれの職能資格等級毎の基準の客観化・明確化を不可欠な要諦としている。

各職能資格等級が期待し要求する職務遂行能力が客観的に規定され明示されていなければ、各人どのように職務遂行能力を高めかつ実現すればよいかきわめて不安であり、人事考課の恣意性はより一層高いものにならざるを得ない。

このように、職能資格基準の客観化・明確化は、職能給・職能資格制度にとって不可欠であるにもかかわらず、導入当初の職能給・職能資格制度では、職能資格基準の客観化、「職能資格基準」の作成による明確化は、ほとんど行われていなかった。『日経連能力主義管理』によって当時の先進的な事例として挙げられているものが第1表であるが、この表にみられるように、各資格等級にどのような能力が必要なのかはきわめて抽象的であり、職能資格等級区分は「能力」の名のもとに形式的に区分けして処遇するための便宜的なものにすぎなかった。A化学企業で1970年1月から94年3月末まで実施されていた「新賃金制度（能力資格制度）」という名の職能給・職能資格制度についても、後述のことから明らかなように、以上のことから例外ではなかった。

職能資格基準が以上のように抽象的かつ大雑把であると、人事考課は、『日経連能力主義管理』（316頁）で、

「資格が能力段階という、ばくたる基準をとる以上、少しでも少な目に昇進定員数をきめ、その予定人員に誰を選考するかという手順をふむことが、能力主義管理をとる上で必要なことである」

とされているように、対人比較の相対考課となる。相対考課への依存は、人件費節減圧力によるきびしい定員制のもとでは、いちだんと強まらざるを得ないが、職能資格基準の不明確なままの相対考課による昇給・昇格差別は、労働者の自己意識としては勤続とともに自分の能力は高まっているし、また自分も精一杯努力しているとの自覚・自負がある以上、労働者の不満の根源とならざるを得ない。

不満を回避しモラルの維持・向上をはかろうとすれば、不満が労働組合運動として組織化されないよう労働組合の企業主義化を一層促進させるとともに、いきおい年功性的に運用されざるを得なくなる。職能資格基準が客観的かつ具体的に明確化されていない職場ほど、顕著に職務遂行能力の劣るごく僅かな労働者や民主的な組合活動家、あるいは職務遂行能力の著しく

第1表 職業資格区分 (1967年10月F製鉄)

職能区分	要 件
理 事	部長または部長に準ずる職務を遂行するに必要な程度の能力、経験を有すると認められる者
副 理 事	副部長または副部長に準ずる職務を遂行するに必要な程度の能力、経験を有すると認められる者
参 事 副 参 事	課長もしくは課長補佐またはこれらに準ずる職務を遂行するに必要な程度の能力、経験を有すると認められる者。掛長また掛長に準ずる職務を遂行するに必要な程度の能力、経験を有すると認められる者
主 事	3分類職務または作業長の職務もしくは作業長に準ずる職務を遂行するに必要な程度の能力、経験を有すると認められる者
主 担 当	2分類職務または工長の職務もしくは工長に準ずる職務を遂行するに必要な程度の能力、経験を有すると認められる者
一般社員 1 級	1分類職務または工長以上を除く職務(以下「一般の職務」という)を優秀に遂行するに必要な程度の能力、経験を有すると認められる者
一般社員 2 級	1分類職務または一般の職務を標準的に遂行するに必要な程度の能力、経験を有すると認められる者
一般社員 3 級	1分類職務または一般の職務を標準的に遂行するには能力、経験が充分でないと認められる者

注) 表中3分類ないし1分類とは職能給上の職務分類であって、その定義は次の通り。

職務分類	定 義
1 分 類	掛長もしくは上級者から具体的に指示された業務処理方法または細かく定められた基準に従って通常の知識および若干の経験に基づく簡単な判断を伴う定型的な職務
2 分 類	掛長もしくは上級者から一般的に、もしくはやや具体的に指示された業務処理方法、または定められた規定基準に従って単独または下級者を指導しながら、やや程度の高い基準知識もしくは専門的(部門内)知識またはかなり長い実務経験に基づき判断し、企画しまたは折衝することを必要とする職務
3 分 類	掛長から指示された一般的業務処理の方針または要点に従って単独で、また下級者を指導もしくは統括しながら、高度かつ広範な基礎知識もしくは専門的知識または多年にわたる実務経験に基づき判断し、企画しまたは折衝することを必要とする複雑かつ困難な職務

出所) 日経連能力主義管理研究会『能力主義管理—その理論と実践』日経連弘報部, 1969年, 335-336頁。

優れているごく少数の労働者を除いて、一般的には年功性的に運用される傾向が強かった。そうしたところに、職能給・職能資格制度の形骸化と行詰りとのいったんをかいまみることができ。それは、年功性的運用によらざるを得ないという、職能給・職能資格制度そのものに内在する矛盾・弱点に起因するものといえよう。

その後、『日経連新能力資格制度』によって、「できるだけ具体的な職能資格基準を設定すること」(169頁)が主張され、たとえば、日本生産性本部賃金管理士会が1986年に会員企業160社を対象として行った調査によれば、職務調査を行って職能要件書(職能資格基準)を作成した企業は、回答数全社の43.1%、5000人以上規模では59.1%に達していること(第2表参照)、『賃金実務』誌の1991年調査によれば、職能資格基準の明確化については、1000人以上規模の企業で、「明確になっており評価・育成の基準としても機能」しているが62社のうちの40.3%に達していること等(第3表参照)からも省察されるように、職能資格基準の明確化の動きがあらわれはじめてきた。

第2表 職務調査の実施と職能要件の作成 (単位: %)

	計 (139社)	499人 以下	500～ 999人	1,000人 4,999人	5,000人 以上
1. 職務調査を行って職能要件書を作成した	43.1	31.0	48.3	40.7	59.1
2. 職能要件書は作成しているが、とくに職務調査は行わなかった	28.8	31.0	27.6	27.1	31.8
3. 職能要件書は作成していない	24.5	34.5	17.2	28.8	4.5
4. 無回答	3.6	0.0	6.9	3.4	4.5

出所)「賃金実務」No. 554, 1986年

第3表 職能資格基準の明確性 (会社数, 括弧内は%)

産業・規模	合計	明確になっており、 評価・育成の基準 としても機能	抽象的であり、評価・ 育成の基準としても 十分機能しない	基準の明確化の ため、改定中(改 定予定)	その他	無回答
調査計	147 (100)	57 (38.8)	48 (32.7)	36 (24.5)	4 (2.7)	2 (1.4)
1,000人以上	62	25	20	14	2	1
300～999人	40	15	15	9	1	0
299人以下	45	17	13	13	1	1
製造業	74	28	25	18	2	1
非製造業	73	29	23	18	2	1

注) 1991年調査。

出所)「賃金実務」No. 665, 1991年。

しかしながら、職能資格基準を大雑把ではなく精緻に具体化・客観化するには、職掌を細分化しなければならないが、職掌区分が細かすぎると、企業内労働市場の弾力的運用の阻害要因になるという新しい矛盾が発生する。また、職能資格基準が明示されることによって相対考課から絶対考課への移行が可能になるにしても、あとでみられるように、人件費削減要請の強いもとでは新しい問題に直面することとなる。

4. 人事考課の主観性・非科学性

職能給と職能資格制度にとって不可欠のいまひとつの根幹は、人事考課（試験を含む）である。

アメリカでは、昇進・昇給からレイオフに至るまで先任権の原則により勤続年数というまぎれもない客観的基準で決定され、サッチャー政権による労働組合運動にたいするあいつぐきびしい規制政策と結びあって「労働市場の弾力化」(Flexibilization of Labour Market)の一環として「賃金の個別化」がすすめられつつあるイギリスでも、人事考課を導入している企業は、イギリス人事管理協会の調査によれば、1977年にはわずか2%にすぎず、その後増加してきたとはいえ24%にすぎない(Philip Long; Performance Appraisal Revisited, Institute of Personnel Management, 1986)。この24%という「数字はたぶん誇張されている」とさえいわれているほどである。そればかりではない。イギリスの調査機関 Incomes Data Studies の調査によれば、人事考課項目が客観性の高い項目に限定される傾向があること、人事考課の公開性、人事考課面接の実施（考課者と被考課者との対等の）、考課結果にたいする意義申し立ての保障とそれによる考課結果の修正等(Incomes Data Studies; Appraising Manual Workers' Performance, IDS Study, No. 442, Sep. 1989)、人事考課の公平性・公正性・民主性・納得性が維持されていることが明らかにされている。また、4社のうち1社を除く在英日本企業でもイギリス企業の人事考課とおおよそ同様な状況がみられることが、サセックス大学との共同で行われたわれわれの事例調査によって明らかにされている(木元進一郎稿 人事考課・査定の日英比較『経営論集』41巻3・4号)。われわれの調査は、調査対象が4社にすぎないため、これをもって一般化することは危険であるが、日本的な方式が国際的に通用するようイギリス化されているのが実態である。以上の点について詳述する余裕はないが、海外先進諸国の人事考課については、ほぼ以上のように考えてもさしつかえなからう。

海外先進諸国における人事考課と対比して、いちじるしく異常といっても過言ではないのが、職能給・職能資格制度のもとでのわが国のつぎにみられるような人事考課であり、後述のA化学企業での人事考課である。

わが国の人事考課は、保有能力水準をみる「能力考課」、発揮された能力をみる「業績考課」

と、規律性・積極性・責任感等をみる「情意考課」という三つの考課要素からなりたっている。ここでの「能力考課」は知識・技能・体力などの「基本的修得能力」と、判断力・企画力・折衝力・管理能力などの「精神的習熟能力」とを、「情意考課」は、「規律性、協調性、積極性、責任性」として表現された「発揮能力」を、「業績考課」は、「仕事の質」「仕事の量」として具体化された「発揮能力」を対象としている。これらのうち、客観的・具体的に達成された「仕事の量」「仕事の質」にたいする「業績考課」や「能力考課」は、職能資格等級基準が具体化・客観化されればされるほど、その考課の客観性がかりにある程度高まるとしても、判断力・企画力・折衝力・管理能力や「将来期待される能力」の不可視性等、「能力考課」のなかに曖昧性が多分に含まれているし、またきわめて抽象的で考課者の主観に左右されがちな規律性・協調性・積極性・責任感が「情意考課」の対象とされ、先にも指摘しておいたように「意欲」までもが重視されるなど、属人的要素を重視する人物全体のイメージ考課になる傾向がきわめて強い。

ちなみに、労働省政策調査部『雇用管理調査』（1988年）によれば、1988年1月現在では、管理職を除くといずれの職種でも「執務評定」＝情意考課の実施率が一番高く、客観性・公平性を比較的維持しやすい業績考課はいちの職種（技術職と一般作業職）を除くと一番その実施率は低いことが示されている（第4表参照）。

そのうえ、それぞれの考課項目毎に、それぞれの職能資格等級に要求される職務遂行能力に「達している」（C段階）、「上回る」（B段階）、「非常に上回る」（A段階）、「下回る」（D段階）、「非常に下回る」（E段階）というような段階尺度が設けられると、「出来る」「出来ない」という段階尺度による評価の明確性・客観性に比して、たとえば「達している」と「上回る」との区別、「上回る」と「非常に上回る」との区別を、なにを根拠に判定するかは、絶対考課方式

第4表 職種別にみた実施状況（企業規模計）（単位％）

職 種	人事考課の評定方法（実施企業＝100. 複数回答）			
	業務能力 評 定	業績評定	執務評定	そ の 他
管 理 職	72.5	59.2	55.2	6.4
事 務 職	55.4	51.7	68.3	6.4
技 術 職	55.9	56.0	61.4	6.4
現 業 職	57.1	55.8	69.3	8.0
生 産 作 業 者	58.5	52.4	69.5	8.2
監 督 者	58.1	50.4	63.0	6.6
一 般 作 業 者	45.1	46.2	69.5	8.0
販売・運輸・通信・保安・サービス等従事者	50.5	55.2	65.4	6.4

出所：労働省政策調査部「雇用管理調査」（1988年1月1日）

をとるとしても、客観性を維持することは容易ではない。『日経連能力主義管理』自身すらが、
「いずれにしても人間が人間を評価するのであるから、どうしても主観的な判断がつきま
とうことは避けられない」(345頁)。

「神様ではないんですからね、評価に完全な客観性とか、科学性というのはいつの時代で
も、どここの国でも期せられない」(542頁)

と自虐的に述べざるを得ないのが人事考課の宿命であるといえよう(=人事考課の主観性・非
科学性)。しかも、項目ごとに評価されたA～E段階への配点にあたっては不明瞭性がつきま
とっている。

その当然の結果として、たとえば、電機、化学、繊維、サービス、食品などの業種を対象と
し、1972年3月を調査時点として行われた日本産業訓練協会の労働者意識調査によれば、「他
にもっと適当な人がいるのに、その人をさしおいて別の人が昇進したといったような、首をか
しげたくなるような人事がありますか」という問いにたいして「ほとんどない」と答えた者は
26.2%にすぎず、また、「能力主義がすすんでくると、それまで会社のために永年つくした人
が、重要なポストから外されたり、昇進できなかつたりということが起りますが、これについ
てあなたはどう思いますか」という問いにたいして積極的に肯定する者はわずか13.0%にす
ぎないこと(日本産業訓練協会『わが国勤労者の悩みと心情—昭和47年勤労者意識調査中間報
告—』1972年206, 210頁)が示されているように、昇給・昇進の不公平性・差別性にたいして
不平・不満が形成されざるを得ない。また、いち早く職能給・職能資格制度がとりいれられた
鉄鋼の職場で、査定の基準の明確化を望む者が、新日鉄で67.0%, 住友金属で60.0%, 日本
鋼管で66.2%, 川崎製鉄で66.1%, 神戸製鋼で64.2%といずれも60%を上回っているように
(鉄鋼労連・労調協『大手製鉄所の労働者と労働組合—鉄鋼労連組織調査報告書』1977年7頁),
人事考課の客観性・納得性にたいする要望は、切実なものとならざるを得ない。

こうしたことを反映して、人事・賃金制度全般にわたる「トータルシステム化」にあたって、
「考課基準にもとづく絶対考課」、「人事考課の公開化」、「考課者訓練の重視・強化」等が急務
であると提言されるに至っている(日経連『新人事考課制度』1989年)。しかしながら、「被考
課者の意見が反映されていない」、「ブラックボックス化」されている、「上から下への一方通行
的考課」が使用者の自由裁量のままに行われ(=人事考課の密室性・非民主性)、被考課者と
の面接は「能力開発の目標」の設定を重点とし(第5表参照)、なんら考課結果のフィードバ
ックも修正もされないままに多年にわたって累積され(=人事考課の累積性)、その累積され
た考課結果が一時金や退職金はもとよりのこと「トータルシステム化」された人事・賃金制度
の広範囲にわたって、かつひとりひとりの労働者のその企業での職業生涯の全期間にわたって
適用されているといっても過言ではないのが現状である。

第5表 人事考課のフィードバック・考課面接の有無

(単位 %)

	計 (139社)	499人 以下	500～ 999人	1,000人 4,999人	5,000人 以上
1. 目標面接及び育成面接を行って、考課結果をフィードバックするとともに、能力開発の目標を明らかにしている	26.9	33.5	30.3	28.4	23.1
2. 面接等を行い能力開発に役立てるが、考課結果自体を本人にフィードバックすることはない	31.9	23.5	27.3	31.3	50.0
3. 面接等を行うことはないが、考課結果については本人に分かるようにしている	5.0	5.9	3.0	6.0	3.8
4. 本人からの申請があればフィードバックする	8.1	20.6	12.1	3.0	0.0
5. 考課結果についてはフィードバックをしていない	21.3	14.7	24.2	25.4	15.4
6. その他	6.3	8.8	3.0	6.0	7.7
7. 無回答	0.6	2.9	0.0	0.0	0.0

出所：日本生産性本部賃金管理士会「賃金処遇制度に関するアンケート調査」(1986年2月)

注：日経連「能力主義管理に関する企業の実態調査結果」(調査時点1967年8月)によれば、「考課のための面接」を「実施していない」が81.6%、考課結果のフィードバックについて「全部知らせる」が1.9%である(日経連『能力主義管理』1965年、583頁)。

ちなみに、欧米の「実力主義」は「短年度実力主義」「再チャレンジのできる実力主義」であるのに対して、わが国企業の「能力主義」は「過去をひきづる能力主義」「やりなおしのできない能力主義」といえるのも、わが国の人事考課が、人物にたいするイメージ考課としての性格が強く、それが累積されてゆくことと無関係ではないように考えられる。

ところで、この数年来、たとえば『平成5年版労働経済の分析』(『労働白書』1993年)での「今後、評価基準の明示や評価結果のフィードバックとそれにたいする意見反映が行われるなど、企業と従業員相互の理解が得られる人事考課基準の確立が求められている」という発言や、『日本の雇用制度の現状と展望』と題する労働省日本の雇用制度研究会の中間報告(1995年3月)での

「評価基準、評価方法、評価の期間のそれぞれについて納得性や公平度の高いものとする
ことが必要である」

という提言等にもみられるように人事考課の「見直し」が強調され、「能力の個別把握・育成を進める動き」「能力評価の客観性・公平性を高める動き」がみられはじめているのは、労働組合の企業主義化等の進展にともなって、賃金体系そのものに関する労使間の紛争が「消滅」してはいるものの、それとは逆に労働委員会や裁判所への賃金差別救済の申し立て・提訴が増大しつつあることを反映している。かりに、人事考課が制度的に「見直し」「手直し」された

としても、その運用が使用者の恣意性のままに行われる限りは、人事考課の不明朗性が必然化する労働者の不満を回避するためには、職場における労働者の権利を主張する者や、露骨に「やる気」のない者にたいするみせしめの処遇と、年功的な運用とを組合せるしか方法がいざんとしてないことは、おのずから明らかであろう。

5. 若干の補足

「職能給・職能資格制度の三本柱」に焦点をあわせつつ、職能給・職能資格制度の特徴・矛盾・弱点について検討し、その矛盾・弱点を糊塗するためには、特定の一部の者にたいするみせしめとしての差別と大多数にたいする年功的な運用とが不可避であることを明らかにしてきたのであるが、職能給・職能資格制度の実相に深く迫るためには、以上のほかにも、注目され補足されなければならない若干の問題がある。これらのうち、二・三の問題についてつぎに指摘しておくこととする。

A その 1

その一つめは、人件費節減圧力と職能給・職能資格制度の理念との相克にかかわる問題である。

職能給・職能資格制度の理念としては、「従業員の職務遂行能力を発見し、十二分に開発し、かつ発揮する機会と場所と環境を与え、またそれに応じて処遇すること」（『日経連能力主義管理』18頁）というようなことが、しばしば力説されている。その理念からすれば、職務遂行能力の伸長・発揮にもとづいて、昇給・昇進をはじめとする処遇全般が行われるのは、当然の理である。「能力があれば人数制限なく昇格・昇給させる」というのが、職能給・職能資格制度にとっての不可侵の大原則であり、それは実施されなければならない。そうでなければ、職能給・職能資格制度の理念は文字通り羊頭狗肉、絵空事と化してしまう。

しかしながら、はげしい企業間競争のもとで、人件費節減をおしすすめてゆくことを至上命令とされている使用者にとっては、昇給・昇格を人件費原資内に収まるようにすることは必至である。そのため、対人比較の相対考課で、所与の人件費原資および定員の枠内に、昇給・昇格を割りふることになる。また、人事考課の納得性に配慮して職能資格等級基準にもとづく絶対考課がとりいれられている場合でも、

「絶対考課結果が全体高いほうにシフトしていた場合、昇給も賞与の支給も原資内に収まらない。……このため、原資内に収まるよう人事考課結果の全社調整を行う必要が出てくる。全社調整の方法にはいろいろあるが、一般には、第一次考課の結果を尊重しつつ、同一職能資格内で考課結果の相対考課を行い、調整をはかることになる」（『日経連新人事考課制度』

39頁)

のが実情である。『賃金実務』誌の1986年調査によれば、絶対考課結果の調整のうえ処遇している企業が企業規模計で73.9%、5000人以上では81.8%と圧倒的多数に及んでいることから、以上のことは明らかである(第6表参照)。

以上のような、人件費節減圧力と職能給・職能資格制度の理念との相克のもとで、「全体とのバランス」を大義名分として、職能給・職能資格制度の理念が文字通りのたてまえに過ぎないことを露呈していると言わざるを得ない。

ちなみに付言すれば、人事考課は、たとえば、第一線監督者による第一次考課→その上司の管理・監督者による課内での相対比較にもとづく第二次考課→課長全員の合同による一次調整→部長レベルでの二次調整→人事部長による三次調整＝考課結果の最終決定というような順序で行われている(A化学企業の事例)。このように多段階での調整がはかられても、

「母集団が大きくなったわけで、その中で相対考課を行うことそのものは変わらない。したがって相対考課が抱える問題は相変わらず解消されなかった」(『日経連新人事考課制度』

10頁)

ばかりではなく、恣意性・主観性の介入が拡大され、「全体とのバランスで調整」の名のもとに職務遂行能力にかかわりなく、組合活動家や、相対的に人件費も高く役職職位不足の中高年齢者に重点的にしわよせされていることは指摘されなければならない。

B その2

その二つめは、職能給・職能資格制度の年功的運用にかかわる問題である。

本稿の最初の部分で、『年功』を軸とする『戦後日本の賃金の原型』として電産型賃金体

第6表 絶対考課の結果と処遇の対応関係

(単位:%)

	計 (160社)	499人 以下	500～ 999人	1,000人 4,999人	5,000人 以上
1. 考課結果をそのまま処遇に反映させている	21.7	33.3	11.1	23.1	9.1
2. 絶対考課を行うが、処遇には全体とのバランスで調整をした上で反映させている	73.9	66.6	77.8	74.4	81.8
3. 考課結果を処遇に反映させることはない	1.1	0.0	0.0	0.0	9.1
4. その他	2.2	0.0	5.6	2.6	0.0
5. 無回答	1.1	0.0	5.6	0.0	0.0

出所)『賃金実務』No.554, 1986年。

系を規定した。それは、電産型賃金体系が、年齢と家族数という誰の目にもごまかしようのない客観的基準にもとづく賃金決定方式によって、使用者の一方的・恣意的な賃金決定を打破したこと、その後、「年功」の「年」が「年齢」から「勤続年数」に移行したとはいえ、「勤続年数」という「年功」＝まぎれもない客観的基準にもとづいて賃金を決定するという年功性が、戦後日本の賃金制度にその後も一貫して貫かれていることからである。賃金制度についての使用者のあいつく「合理化」にもかかわらず、なにゆえ年功性が維持されてきたのであろうかという疑問が起ってくる。この点について、さしあたりつぎの二点が指摘されなければならない。

その第一点は、日本の初任給が低賃金であるということである。

「初任給の高騰とその調整（在職若年層への傾斜配分）」による「賃金の年齢間格差の縮小の動き」がみられるといわれている（日経連『賃金交渉の手引』1995年版76頁）この数年をとってみても、初任給は依然として「単身者賃金」であることには変わりはない（第7～8表参照）。このような「単身者賃金」という低賃金のまま固定化されるのでは、生活の維持は困難であり、年齢・勤続年数の経過とともに、賃金は上昇されなければならない。さもなければ、労働力の再生産も、労働力の支出＝労働も不可能とならざるを得ない。低水準の初任給が存続する限りは、「年齢・勤続にともなう所得向上という枠組み」を無視し、賃金の年功性を打破してしまうことは容易ではない。このように、年功性と低水準の初任給とは不可分の関係にあるといえる。毎年の春闘のさい初任給の据え置きが使用者によってたえずはかられているという

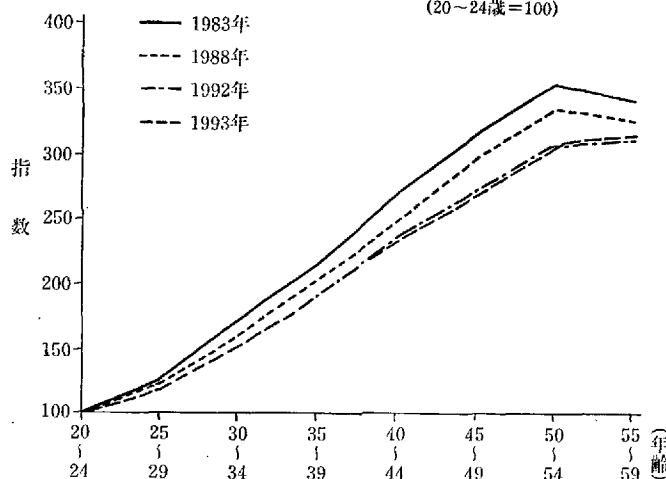
第7表 年齢別所定内給与の推移（全産業）

全産業	(単位：千円)					
	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年	1993年
～17歳	107.8	114.2	119.8	126.4	134.3	136.1
18～19	126.0	130.7	138.5	147.7	154.1	158.0
20～24	149.5	155.2	163.4	173.2	181.0	185.1
25～29	186.3	193.2	203.6	213.4	223.0	226.9
30～34	227.4	235.6	246.8	258.3	268.0	274.0
35～39	257.0	266.1	280.2	291.4	301.9	308.3
40～44	281.3	292.2	305.8	318.2	327.6	331.7
45～49	291.9	306.0	321.8	338.0	347.8	354.4
50～54	287.4	298.9	315.8	333.5	343.7	355.4
55～59	261.7	272.2	284.7	302.5	312.3	323.5
60～64	220.5	224.8	233.5	243.5	250.1	258.1
65～	198.6	205.9	213.2	222.8	228.0	230.1
年齢計	232.9	242.7	254.7	267.1	275.2	282.0

資料：労働省「賃金構造基本統計調査」

- 注：1) 所定内給与額は月間きまって支給する現金給与額のうち、超過労働給与額（時間外勤務給、深夜勤務給、休日出勤給、交替勤務給、宿日直給の額）以外のものである
2) 全産業は民営・公営計の数値、

第8表 年齢間賃金格差指数の推移
(20～24歳=100)



資料：労働省「賃金構造基本統計調査」
注：大卒男子標準労働者，産業計，企業規模計

事実は、年功性を温存しようという本音のあらわれであると解されてもいたしかたない。また、各人の努力・意欲にたいして公平に処遇すべきであるという意識とともに、年功性的な賃金上昇自体が努力に報いる当然なあり方であるという意識が、労働者意識に強くあることも、明白なところであり、賃金制度の年功性的運用圧力となっていることは否めない。

その第二の点は、わが国大企業の労働者の採用方式が、新規学卒若年者の定期採用方式であり、企業内閉鎖的に熟練・技能形成が行われていることである。

周知のように、わが国の大企業では、正規の職業経験のない新規学卒の若年者が、職種を特定されないままに、正規労働者＝「社員」として学歴別・性別に採用され、ジョブローテーションやOJT等の企業独自の企業内教育訓練によって、技能・熟練が連続的に伸長するという企業内閉鎖的にして年功的キャリア形成が行われている。技術革新の広範かつ急速な展開にともなって勤続と技能・熟練との乖離が進行しながらも、ZDチームやQCサークルなどの小集団活動、再教育・訓練や自己啓発等をつうじて、技術革新が要求する技能・熟練形成がそれぞれの企業ではかれている。みるべき社会的な熟練・技能形成が行われていないわが国の現状では、企業内教育訓練の比重は大きく、熟練・技能と勤続との間に高い相関性が依然として存在するのは当然である。「日本の人事管理、企業内教育訓練のやり方からすれば、年功賃金による賃金の上昇と労働能力の伸長による生産性の上昇とはだいたい一致している」（日本生産性本部『新たな雇用慣行の確立をめざして』1980年9頁）のであって、以上のような採用方式や技能・熟練形成等に大きな変化がない限りは、熟練・技能の低い（あるいは皆無の）新規

学卒採用者の低初任給・低初任資格から、勤続による技能・熟練形成にともなう、年功性的に昇給・昇格せざるを得ない。

その第三の点は、年功性的処遇にたいする労働者の意識を使用者として全く無視してしまうことができないということである。なぜならば、勤続年数は、ひとりひとりの労働者の毎日の努力の積み重ねの、だれもが否定することのできない確かな表現であり、年齢・勤続年数にもなる賃金上昇は当然であり、それが「平等」であるという労働者の意識はきわめて強く、こうしたことに逆らうことは労働者の不平・不満ひいては反抗をひきおこさずにはおかないからである。

以上の三点のほかに、「会社に反抗すればはずされる」「会社の発展・勤続の経過とともに昇給する」という企業主義的意識をつうじて労使関係を安定化させるためにも、また労働組合の賃上げ機能をいわば代行し労働組合の排除・職場への浸透阻止のためにも、賃金制度の年功性的運用が不可避であるということが、職能給・職能資格制度のもとでも年功性的運用が維持されているゆえんである。

C その 3

注目されなければならない補足の三つ目は、労働者・労働組合運動への影響である。

一般には年功的に運用されているとしても、採用から退職にいたる職場での全期間・全領域にわたってひとりひとりの労働者の処遇を職務遂行能力の査定にもとづいて行うことをたてまえとする職能給・職能資格制度のもとでは、「勤務成績抜群・職務遂行能力の著しい伸長」と査定された者や企業主義的組合幹部にたいする優遇、「著しく勤務成績・職務遂行能力の劣る」と査定された者や民主的組合活動家にたいするみせしめとしての差別処遇を目の当たりにすると、「自分だけが」という淡い期待感と、「もし自分が」というぎりぎりの不安感・恐怖との葛藤にひとりひとりの労働者が追いこまれざるを得ないことは、火を見るよりも明らかである。5年毎に行われる労働省『労働者健康状況調査』の1992年調査によれば、仕事や職業生活に関することが、「強い不安や悩み、苦勞、ストレスになっている」と感じている労働者が、調査対象の57.3%と過半数に達していることが報告されている。

淡い期待と強い不安との以上のような相克にさいなまれながらも、企業毎に分断された閉鎖的な労働市場で「逃げ場」もなく企業にくみこまれ、職場では、第一次考課権をもつ第一線監督者を頂点とする職場の作業集団やZDチーム・QCサークルなどの小集団活動、さらに第二労務課に脱落してしまったとさえ言われている企業主義的労働組合組織などによって幾重にもとり囲まれたひとりひとりの労働者は、あたかも「鉄瓶の中の湯のように沸騰」したはげしい「生き残り競争」にかりたえられ、「会社社会」における「個人の役割」を「自覚」したうえで、

ひたすら「能力開発」「能力発揮」に黙々として努めざるを得ないし、不当な配転・異動・出向をも「受容」せざるを得ないといっても過言ではない。もしそうでなければ、「やる気」のない者として排除・除外され、定年退職まで職場で「生き残る」ことはもちろんのこと、職場での日々を無事平穏に送ることすらが困難になってくるからである。その結果、

「まだ寝てる、帰ってみれば、もう寝てる」

「月曜日、早くこいこい、金曜日」

という「サラリーマン川柳」にはしなくもそのいったんがよみこまれているように、長時間・高密度・不規則労働による健康破壊、さらには家庭破壊や合計特殊出生率の低下等、もっとも基本的な生産力ともいうべき労働力の破壊という深刻な状況さえもが進行しつつあるといえよう。

しかしながら、他面では、職能給・職能資格制度の推進機関のひとつである日本生産性本部の『生産性新聞』（1981年6月17日）の「主張欄」で、

「なんでおれがこんな不遇な地位に、という不満が生じ」「若手の部下からすれば、この上司がいるから、われわれのポストが閉じられているのだ、という不満が蓄積され」「上司の立場でいえば、後継者を育成すれば自分の地位があやうい、能力主義人事考課ということでおさえておけば自分の地位は安泰になるが、それでは部下たちがおもしろいはずがない」

と述べられ、さらに1981年5月20日の同新聞の「主張欄」では、

「従業員の心は深部で企業から離れ始めている」

と指摘されているような状況が進行している。

過労死や家庭生活の破壊にもつながりかねないほど、「生き残り」をかけての職務遂行能力の伸長・発揮にかりたてられながらも、他面では、職能給・職能資格制度のもとでの不安・不満が蓄積されるなど、職場は「矛盾の坩堝」と化しつつある。ストレスを訴えざるを得ないまでに追い込んでいる企業と、ひとりひとりの労働者の悩み・不安・不満を積極的に解決しようとする労働組合とにたいする「企業・組合離れ」が加速化・深刻化されても、あるいは蓄積された不満が組織化され労働組合運動が新しい展開をとげるようになっても、なんら不思議ではないような状況が、深部で形成されつつあるといえよう。それだけに、労働組合組織をつうじてのひとりひとりの労働者の不安・不満の希釈化・おさえこみや職場の企業主義的掌握を促進しようとして、企業主義的組合幹部の育成・強化、労働組合の一層の企業主義化がすすめられつつあることは指摘するまでもない。

4. 人事・賃金制度について

——「職能資格給新賃金制度」(1970年1月実施)を中心として——

1. 「職能給制度」から「新賃金制度(能力資格制度)」へ

A化学企業で、職能給・職能資格制度が「新賃金制度(能力資格制度)」という名称で導入されたのは、1970年1月のことであり、同制度は1994年4月からの「改訂職能資格制度」の実施に至る間の、同社の人事・賃金制度の根幹であった。

それ以前は、『A化学企業70年史』(1988年発行、以下『A化学企業社史』と略記)の記すところによると、「きわめて生活給的要素の濃い」賃金をあらためて、

「全職務をその内容の質により1級職から9級職までに格付けし、各職務ごとにその職務に携わる人の能力を査定して、1～38号の号給を設定し、号給表に照らして各人の職能給を算出する」(28頁)

というように、「賃金の一部に職務の内容によって定める職能給の要素を加味した職能給賃金制度」が、1950年4月から行われていた。

会社は、この制度を、たとえば、「昭和25年に制定された職能給制度を軸とし……」(『A化学企業社史』261頁)、「現職能給制度を廃止し新たに……」(A化学企業『新賃金制度について』1970年1月・1頁、以下『A化学企業新賃金制度について』と略記)というように、「職能給制度」と呼称しているが、職務が賃金決定の重要要素をなしており、各人の賃金が、たとえば、1級職は38～33号給、2級職は38～28号給、3級職は38～21号給……というようにそれぞれの職級毎に設定された号給の範囲内で査定によって決定されるなど(A化学企業『職能給支給規定』)、その実態は、本稿2-2ですでにみておいた「日本的修正」をうけた職務給制度であると解される。

ところで、「欧米型賃金体系の取り入れた先駆的な賃金制度」(『A化学企業社史』118頁)と会社が記しているこの賃金制度は、「職務によって職級が決まるためその職務が変わらない限り昇給昇進には一定の限界があった」(『A化学企業社史』261頁)と会社自身が認めざるを得ない制度上の弱点をもっていた。制度上の弱点は、以上につきるものではなく、その後の「新規事業への進出」、「設備の大型化・自動化」、「技術革新に対応した高学歴の技術者および研究者の採用」、「工業高校卒以上の採用」など(『A化学企業社史』261頁)、技術革新の展開や労働力の高学歴化の進行、さらには在籍労働力の中高齢化の進行等のもとで、①若年高学歴労働力の需給関係の逼迫を反映して上昇する若年層の賃金水準(世間相場の)への対応上の困難の増大、②技術革新にともなう職場の変化、作業の多様化や配置転換等による、現実に従事してい

る作業と賃金制度上の職務との乖離, ③制度上の職務数という制限による下級の職務への釘付け＝「頭打ち」等による中高年齢者層にとりわけ多くみられる昇給停止等, 1950年代後半以降, いちだんとその制度上の矛盾・弱点が露呈するところとなった。こうしたことは, たとえば, A化学企業労働組合の機関紙『TSLU ニュース』423号(1961年8月20日)で,

「職能給制度が昭和25年に制定されて以来『……格付が現状に合わない』という声が多く」

「この方法(現在の職務評価方法—引用者)では, 評価者の主観や力関係で左右される危険なしとしない」

「企業拡大に伴う職場の変化, 職務のウェイトの向上といった面からの再評価の必要が考えられる」, 「新職場即職務の誕生あるいは配転による職務内容の変更による再評価があとを断たない」

「配置転換で上位の職務につきながら『容易に級を上げてくれない』といった種類の不満」

「『同じ仕事をしながら, 級の区分がある』という不満」

等が記されていることから明らかなである。

以上のような矛盾・弱点の顕在化・拡大にともなって, 若年高学歴労働力の確保と定着のための世間並の賃金水準に照応するようななんらかの措置をとらざるを得ないし, 技術革新に対応するためには『職務評価要領』を「弾力的」に運用せざるを得なくなることは想像に難くない。また拡大しつつある労働者の不平・不満に対処するためには, 場合によっては年功性的な昇級が行われるなど, 「職能給制度」という名の職務給制度の形骸化と行詰りの傾向は顕著となってきた。

こうしたことや日経連による「能力主義管理」の提唱などを背景として, 『A化学企業社史』に「制度の改善を求める声が強まり」(261頁)と記されざるを得ないほど高まってきた, 職務給制度にたいする労働者の不満, 職務給制度の矛盾・弱点の顕在化, 制度の形骸化・行詰り等に対応しようとして, 先にも(本稿2-3)みておいたように, 「一般管理者層を含む全従業員を対象とした生産性研修」をはじめとする多様な方法を動員して「全社の結束」がはかられるとともに, 「新賃金制度(能力資格制度)」が1970年4月から導入されるに至った。「全社の結束」, いいかえると労働者・労働組合の一層の企業主義化＝「企業との一体化」が, 多様な方法ですすめられつつあったにもかかわらず, 1970年1月23日に行われた「新賃金制度に関する全員の賛否投票」で, 賛成1100票にたいして反対が872票, 投票総数の44.2%と半数近い反対があったことは(A化学企業労組『40年—労働組合結成40周年記念・年表』1986年20頁), 注目されなければならないように考えられる。

2. A化学企業の職能的資格制度の管理技術的特徴

1970年1月導入された制度は、会社の文書についてみると、導入当初は「新賃金制度（能力資格制度）」という名称で、その後は「『職能資格給』を軸とする新賃金制度」（A化学企業社史『261頁）、「職能資格給新賃金制度」（『A化学企業社史』439頁）、「職能資格制度」（A化学企業『職能資格制度の改訂にあたって—21世紀に輝ける人材を目指して』1992年）等の名称で呼ばれているが、基本的には、後述のように職能給・職能資格制度であると解される。

『新賃金制度について』（1970年1月）と題する会社の文書によれば、この「新賃金制度」は、
「従来の職能給を中心とした賃金制度を改め、職務中心（職能給）から能力中心に移行することによって同一職務内においても能力に応じて昇給昇進することを可能ならしめ、一方勤続による年功的要素も加味し、安定的賃金を確立し各自の賃金の将来に対する展望を与えることを目指した賃金制度を持つ」（1頁）

ことを目的としているとされている。

以上の目的をもつものとして導入されたA化学企業の「新賃金制度」は、『A化学企業新賃金制度について』（前出）をもとに整理してみると、おおよそつぎのような管理技術的内容から構成されている。

①職務遂行能力に応じて、参事、参事補（後に副参事と改称）、主事、主事補（後に副主事と改称）、1級～4級という八つの資格を設定——以下では副参事、副主事の名称で記す。

②参事～副主事にそれぞれ1～2号を、1級～3級にそれぞれ1～9号を、4級に1～18号をとるように、資格毎に細区分された号を、さらに号毎にそれぞれ賃率＝資格給を設定し、各人の職務遂行能力に応じて格付けされた資格・号に対応する資格給（＝複数賃率の範囲職能給）と、「年齢・勤続に応じた基本給」とで「本人給」を構成する（併存型職能給）。

③新規大卒採用者を3級3号、同高卒男子は4級7号というように、「世間水準、社内均衡、学力、経験等を勘案して」（『資格給支給規定』第3条）新規学卒採用者を格付けしたうえで、大卒男子については入社後5年間、高卒男子については8年間の「調整期間後」は、資格給の昇給（「定期昇給」と「特別昇給」とを含む）は、職務遂行能力についての人事考課等にもとづいて行われる。

④資格には定員がなく、「副主事昇格審査制度」の適用を受ける副主事への「選抜昇格」の場合を除いては、「資格給が上位資格の初号金額に達した時」に、役職職位とは無関係に自動的に行われる。

以上の概観からもうかがえるように、A化学企業の「新賃金制度」は、職務遂行能力にもとづいて資格の設定から、ひとりひとりの労働者の資格への格付け、賃金決定、昇給・昇格等に行たるまで行うとするものであり、資格の設定、職務遂行能力等についての人事考課や副主事

昇格審査制度がその根幹をなす人事・賃金制度＝職能給・職能資格制度であると解される。以下、「資格」、人事考課、昇格審査制度に焦点をあわせて、A化学企業の職能給・職能資格制度の制度上の問題点について検討することしよう。

3. 「資格」「資格給」について

『A化学企業新賃金制度について』で、「従業員の職務遂行能力に応じた資格を付与し、その資格を基準として人事管理の適正な運営をはかる」（3頁）と強調され、あるいは「新賃金制度」の「主な改正点」として「資格制度の新設」がかかげられるなど、「資格」ということが新賃金制度の文字どおりの要として位置づけられ、重視されている。

それでは、資格とは何か、「新賃金制度」の適用をうけるA化学企業の労働者がこのことについて知り得る主要な手段としての会社側のめぼしい文書は、『新賃金制度について』（『A化学企業新賃金制度について』と略記してきた30頁の文書）、「新賃金制度について一みなさんの判断の材料として」を特集した1969年9月24日付けの『じんじ・ふくし』号外（A化学企業人事部発行）『協定書第51号・人事考課要領』（1970年2月9日）にもとづくと思われる『昭和45年定期昇給・人事考課の手引』（人事部・発行年月日不詳）等であると思われるが、「職務遂行能力に応じた資格」という表現にみられるように、資格は「職務遂行能力に応じた」ものであるということや、前述の「資格段階及び資格給」にかかわる表が示されているだけで、資格についてなんら積極的な明確な規定がなされていないようである。

そればかりではない。「資格給が決まってからそれに対応する資格が自動的に与えられる」（『A化学企業新賃金制度』20頁）、「その（資格給の一引用者一）金額に対応する資格と号とが各人の資格」（『同上』）という表現もあれば、「資格に対応する『資格給』（前掲『じんじ・ふくし』）という表現もみられる。これでは、資格に格付けされその資格に賃率が与えられるのか、それとも資格給がまず決められそれに対応する資格が付与されるのか、という疑問が起ってくる。しかし、「資格給が上位資格の初号金額に達した時に自動的に昇格」（『A化学企業新賃金制度について』17頁、18頁）とされていることから、どうも「資格給に対応する資格」であるらしい。「資格」という名のもとに形式的に区分けして処遇するための便宜的なものにすぎないといっても過言ではないほど、「資格」という概念は便宜的であり曖昧模稜としている。

ちなみに、「新賃金制度」への移行にあたっての在職者には、たとえば勤続13年以下の者については、「現本人給＋付加金額－新基本給」という算式で算出された資格給に対応する資格に、「新たに入社した者」には、「世間水準、社内均衡、学力、経験等を勘案」して属人的・年功的・総合的に決定された資格給に対応する資格に、新規学卒採用者には、たとえば大卒男子1万7750円、高卒男子9550円という初任の資格給（1970年1月現在）に対応する

資格にそれぞれ格付けするということが行われた。

明確に規定されているのは、それぞれの資格給の金額だけで、たとえば、4級と3級、3級と2級とでは、どのように異なった職務遂行能力が要求されるのかというように、それぞれの資格毎に要求される職務遂行能力についての内容や基準は、誰の目にもごまかすことのできないよう具体的・客観的に規定するまでには至らないとしても、大雑把・包括的にすらなら規定されていない。「何を」「どの程度」達成し、職務遂行能力を「どのように伸長」すればよいかは、皆目不明確であると言わざるを得ない。「資格を基準として、人事管理の適正な運営をはかる」（『A化学企業新賃金制度について』3頁）といかに「美化」しても、「基準」となる資格についての以上のような無規定性・曖昧性・便宜性は、つぎにみられる人事考課や昇格審査制度とあいまって、職能資格制度の恣意的運用か、さもなければ年功性的運用か、あるいは恣意的にして年功性的な運用を必然化せずにはおかぬ。

4. 人事考課・昇格審査制度について

職能資格制度が「人事管理の適正な運営をはかる」（『A化学企業新賃金制度について』3頁）ことができるか否かは、人事考課のありよういかにかかっているといっても過言ではないほど、人事考課制度は職能資格制度の根幹をなしている。この点については、会社によっても、

「新賃金制度では人事考課の結果が従前にも増し、人事管理全般にわたる重要な意義をもっています。……昇給額の決定のみにとどまらず、それが直接昇進（資格号の格付け）につながり、この昇進感からくる勤労意欲の発揚に重大な影響を与えずにはおきません」（A化学企業『昭和45年定期昇給・人事考課の手引』発行年不詳7頁、以下『A化学企業手引』と略記）

と認識されている。

このような重要な意義・役割をもっている人事考課は、A化学企業では、「第一次評定者」である第一線の管理・監督者＝係長が、それぞれの労働者の「業務能力」「執務態度」「業績」について、「原則として部・支店・営業所毎に資格別に相対比較法によって」、ABCDEの5段階評価で「総合的に評定」し、それに「資格別考課要素別ウェイトを乗じて第一次評定点を出し」、さらに第二次評定、三次にわたる調整を経て、最終考課点を決定するという仕組みで行われている（以上、『A化学企業新賃金制度について』および『A化学企業手引』より）。

概略以上のような仕組みから構成・運用されているA化学企業の人事考課制度で、さしあたって注目されるべきは、①どのような考課項目についてどのような基準で行われ、どのように「第一次評定点」が算出されるか、②考課点の最終決定はどのように行われているのか、③考課者にたいする訓練はどうかということである。

まず第一の考課項目・基準についてであるが、④「知識技能」「理解力」「判断力」「企画力」を「観察項目」とする「業務能力」、⑤「積極性」「責任感」「協調性」「勤勉」からなる「執務態度」、⑥「仕事の質」「仕事の量」からなる「業績」を考課項目としている。これらの考課項目のうち、資格のいかんにかかわらず用いられるのは「執務態度」と「業績」とであり、「業務能力」については、4・3級資格では「知識技能」「理解力」に限られ、2級資格では以上のほかに「判断力」が、1級にはさらに「企画力」「応用力」「統括力」が適用されるなど、各資格によって考課項目は異なっている。以上のような考課項目を対象とする人事考課にとって問題とされるべきは、つぎの2点である。

そのひとつめには、考課項目および考課基準があつてなきに等しいといつても過言ではないほど、きわめて抽象的であるということである。

たとえば、「協調性」についてみると、「同僚、上司と歩調を合わせて人的調和の維持向上に意を払っている度合」と規定され、「職場の一員としての自覚」「他人とまさつを起したか」「批判ばかりで共働の精神に欠けていないか」が、「理解力」についてみると、「指示や命令の内容を迅速、適確に把握する能力」とされたりうで、「早く『のみこむ』か」「のみこみが足らなかつたり早合点しないか」が「着眼点」=考課基準とされ（第9表参照）、A（よい）=3点、B（ややよい）=2.5点、C（普通）=2.0点、D（やや努力を要する）=1.5点、E（努力を要する）=1.0点の五段階に評点される。すでに本稿の3—4で検討しておいたことから明らかなように、以上の考課項目の内容・基準はきわめて抽象的であり漠然としていて、どの程度であれば「よい」のか等についても、そしてまた、たとえば「やや良い」と「普通」とはどのような度合で判別されるのかについても、きわめて曖昧である。

したがって、たとえば、4～3級資格者の「業務能力」の評価にあたって「知識技能」「理解力」の二つの「観察項目」を勘案して3点とするのか2.5点とするのかは、容易ではないし、「観察項目」がふえるに従つてその困難性は拡大せざるを得ないし、どうしても考課者の主観的判断に左右されやすくなる。主観的判断ということで付言するならば、有給休暇の取得状況、小集団活動への参加度合、「サービス早出・残業」状況、企業主義的労働組合幹部への協力度（対立候補の推薦・支持あるいは自らの立候補など）等までに、考課者の主観によって「執務態度」の考課が拡大されないという保障はどこにもない。

その二つめは、考課者の主観にされやすい以上のような「執務態度」情意考課等に高いウェイトがおかれていることである。

各考課項目毎の前述の評価点をもとに各個人の「第一次評定点」を算出するにあたって、それぞれの資格毎・考課項目毎にウェイトを定め（第10表参照）、各項目毎の評価点にこのウェイトを乗じて得た点数を「換算表」（第11表）にもとづいて換算するという仕組みがとられて

第9表 考課要素・着眼点

要素	視 察 項 目		着 眼 点	適 用 部 分			
				4.3	2	1	副主
業 務 能 力	知識 技 能	担当作業を遂行するに必要な知識と技術的能力	1. 学歴、功績にとらわれずに評定の事。 2. 理論的知識とともに経験的知識もみる事。 3. 基礎知識技能のほか特定分野の高度の知識技能も観察する。法定資格も参考とする。 4. 関連職務の知識技能の程度も考える。 5. 仕事の「勘」「コツ」のつかみ方の程度はどうか。	○	○	○	○
	理解力	指示や命令の内容を迅速、的確に把握する能力	1. 早く「のみこむ」か。 2. のみこみが足らなかったり早合点しないか。	○	○	○	○
	判断力	物事の相互状況を把握して時機を失することなく、的確な結論を得る能力	1. 問題解決のための前向きな判断であるか。 2. 単なる「割り切り方」「あきらめ」のよさではない。 3. 突発的な事態に際し、適切な判断が下せるか。		○	○	○
	企画力	目的にかなった業務遂行手順を具体性、実現性をもって立案する能力	1. 複雑多岐化、並列化するだけでまとめが不十分ではないか。 2. 独創性があるか。 3. 突飛で現実離れしていないか。 4. タイミングのよい企画であること。			○	○

出所) A化学企業『昭和25年定期昇給人事考課の手引』発行年月日不詳
3～5頁

業 務 能 力	応 用 力	原理原則を巧みに こなし、知識経験 技能を十分活用し て独創的な手法で 問題を展開し、解 決する能力	1. 独創性があるか。 2. 類似手法の形式的応用でな く、その仕事に最も適する特 色ある実践的なものである か。			○	○
	統 括 力	業務全体を適格に まとめ、事態の進 行、変化に即応し た措置を講じて、 円滑に作業を推進 する能力	1. 作業推進の潤滑油、まとめ 役的能力ある実力者である か。 2. 他から信頼されているか。 3. 自ら中心となり、関係者を 動機づけ、組織づけているか。 4. 対外折衝力を含む。 5. 部分的指導監督力を含む。			○	
	統 率 力	成員相互の理解を 深め、意図する方 向に牽引する能力	1. 部下の掌握、仕事の割当て、 チームワークのとり方のうま さ。 2. 部下の意見創意を尊重育成 し、自発的な意欲を持たせた か。 3. 部下の能力、適性をのみ込 んでうまく使っているか。 4. 自ら率先、垂範しているか。				○
	執 務 態 度	与えられた仕事を 理解遂行すると共 に、向上の意欲を 以て研究改善の努 力する度合	1. 自発的に仕事をする熱意を 持ち、問題点へ挑戦したか。 2. 「でしゃばり」や「おせっか い」ではない。 3. 率先して人のいやがる困難 な問題に立ち向かったか。		(各資格共通)		

執 務 態 度	責 任 感	自己の役割を認識し、業務を完遂するために生じた困難を克服する努力の度合	1. 命ぜられた仕事を最後までやり遂げたか。 2. 自己の言動に対し責任回避又は転嫁しなかったか。	(各資格共通)	
	協 調 性	同僚、上司と歩調を合わせ人的調和の維持向上に意を払っている度合	1. 職場の一員としての自覚 2. 他人とまさつを起したか。 3. 批判ばかりで共働の精神に欠けていないか。	(〃)	
	勤 勉	公私を判別し、規律を重んじ、監督の有無にかかわらず、裏表のない誠実な態度を示す度合	1. 特に日立たないが「コツコツ」やっている。 2. スタンドプレー売込型要領マンではないか。 3. 諸規則に対する規律正しい態度	(〃)	
業 績	仕 事 の 質	仕事のできばえ	1. 仕事の結果や過程に誤りはなかったか。 2. 誤りを予防、発見したか。 3. 関連作業に支障を来たことはなかったか。 4. 粗雑な作業で事故や災害を起した事はないか。 5. 工夫改善により絶えず仕事の質の向上につとめ成果があがっているか。 6. 知識判断力と混同せぬこと。	(各資格共通)	
	仕 事 の 量	仕事の出来、又は迅速性	1. 一定時間内の仕事の量、又は一単位の仕事に要した時間 2. 早く多く仕事をやり遂げたか。遅延や粗製濫造ではなかったか。	(各資格共通)	

第10表 考課要素別ウエイト

	業務能力	執務態度	業 績
4 級	2	5	3
3 級	2	5	3
2 級	2	4	4
1 級	3	3	4
副主事	4	2	4

出所) A化学企業『人事考課要領に関する協定書』
1970年2月9日、その後度により改正、
1988年5月20日のもの

第11表 換 算 表

原点	換 算 点					原点	換 算 点				
	4 級	3	2	1	副主事		4 級	3	2	1	副主事
30					30	19	19	19	19	19	19
20					29	18	18	18	18	18	18
28					28	17		17	17	17	17
27		25	25		27	16		16	16	16	16
26	23			26	26	15				15	15
25				25	25	14	17			14	14
24		24	24	24	24	13		15	15		13
23		23	23	23	23	12				12	12
22	22	22	22	22	22	11					11
21	21	21	21	21	21	10					10
20	20	20	20	20	20						

出所) 第10表に同じ

いる。そのさい、4～3級では「業務能力」に2、「業績」に3、「執務態度」に5、2級では「業務能力」に2、「業績」「執務態度」にはともに4とウェイトがつけられているように、情意考課のウェイトが大きくされているし、そのうえ、「業務能力」という不可視の抽象的な考課項目を加えると、「第一次評定点」の決定がいちじるしく恣意性の高いものとなる可能性を多分にもっている。比較的客観性があると考えられる「業績」のウェイトが4にすぎない1級および副主事についても、以上のことがいえよう。

第二に、考課点の最終決定についてであるが、労働組合との『協定書第51号人事考課要領』（1970年2月9日）およびそれにもとづく人事部『A化学企業手引』等によってその制度が公開されている「第一次評定」ですら、以上のような問題をかかえているが、それ以上に問題が多いのが、第二次評定と三次（資格級以下の場合）にわたる「調整」である。「第二次評定」については、前記の『A化学企業手引』に、

「第二次評定は総合的相対比較によって行う」、「第一次評定者の採点、その他を参考にし、評定する。この場合前評定者と著しく観察の相違があるときは、充分意見を交換したうえで評定する」

と記されているにすぎない。「参考」にする「その他」とは何かということについてはなんら明示されていない。明示することができないから「その他」と表現されているといわれても致し方ない。したがって、「その他を参考」ということで、人物像にたいするイメージ考課にまで考課項目が無限に拡大され、文字通りの恣意的考課が行われることとならざるを得ない。

以上の「第二次評定」の結果得られた「評定点をもって調整原点」として、それぞれの調整段階毎に、「総合的な観点」から「点数の総和の枠内で操作」（『A化学企業手引』2頁）されるのが、第一次～第三次調整である。「総合的観点」「採点の不均衡を是正」「点数の総和の枠内で是正」と記されているだけで、調整は文字通りブラック・ボックス化されている。調整がどのように行われているかは、「企業秘密」、「守秘義務」という厚くて高い壁に阻まれて知る術もないが、そのことは同時に恣意的に調整が行われていることを間接的に物語っているものと解される。なお調整については、本稿の3～5で検討しておいたので、以上にとどめておくが、第一次評定→第二次評定→第一次～第三次調整と人事考課段階の経過とともに、恣意性の介入は拡大され、最終的に決定された考課点は、恣意性のきわめて強いものとなっている。

「思いきって」という表現で何を意味しようとしているかは定かではないが、「思いきって人事考課に基く昇給格差をつけねばなりません」と『A化学企業新賃金制度について』で、また『A化学企業手引』で「思いきった人事考課の差によって能力主義をつらぬく」といみじくも強調されているように、職場における労働者の権利を主張する者や「やる気」のない者にたいするみせしめの差別、人件費節減圧力と「ポスト不足」とのものとでの中間高齢者の排除など、

強引なまでに恣意性の貫徹がはかられていると言っても過言ではないように考えられる。

第三には、考課者の資質と訓練についてであるが、

「訓練されない考課者の恣意による判定は、全くあてにならない。このような価値判断によって、かけがえのない人生の大部分が管理され、運用されることは、たまらないみじめさである。正に、現代経営における『真昼の暗黒』である」(藤田忠著『人事考課と労務管理』1971年6版15頁)

とつとに指摘されているところである。

このように、考課者のありようは、被考課者の職場での職業生涯に決定的な影響をおよぼすばかりではなく、人事・賃金制度の成否をも左右するなど、労使にとってきわめて重要な意義をもっている。しかしながら、あらゆる意味で正しい考課をなし得る者は、既成の形で存在するとは、とうてい考えられない。すぐれた考課者は、選ばれるより、つくりあげられるものである。このように考えてくると、人事考課の成否を決するものの不可欠なひとつとして、考課者の訓練の重要性が浮びあがってくる。

しかもその訓練は、

「人事考課を成功させる鍵は、それを導入する前の注意ぶかい訓練であり、その後に続けられるべきフォローアップ訓練」(Harrell, T. W.; Industrial Psychology, 1954, P. 75 藤田忠著『前掲書』285頁より)

であると指摘され、また「すくなくとも6カ月に一度は実施して」かつての思いつきで、よろしくやってのけてしまうわるい習慣から脱却させることが不可欠であるというように指摘(藤田忠著『前掲書』285頁)されているように、人事考課の導入前はもとよりのこと、導入後もひきつづき行われなければならないものである。それほど、考課者訓練に手間隙かけることが重視されるゆえは、前述のように考課者のありようが、労使にとって重要な意義をもつからにほかならない。

ところで、A化学企業では、『A化学企業手引』が発行され、そのなかで「採点に際して留意していただきたい事柄」として、「採点者が陥りやすい一般的な誤り」と「初回の評定で留意していただきたい事柄」とについて指摘され、また「資料(留意すべき事項についての一引用者)はできるだけお手もとに配布いたします」とされている。しかしながら、それらが、考課者にどの程度周知徹底されたのか、そしてまたどのような考課訓練が、どのような頻度で行われたのかということについて、筆者は寡聞にして知らない。かつての考課者、現在の考課者からその状況について教示されることを期待するのは、あえて筆者のみではなかろう。

『じんじふくし』(1969年9月24日)で、

「人事考課の絶対的、合理的基準はありません、最終的には評定者の目にまかされます」

と断定的に述べられているような状況のもとで、かりにも、考課者訓練が十分に実施されていないとか、『A化学企業手引』が考課者に周知徹底されていないとかがあるとすれば、きわめて事態は深刻であり、その責任は重かつ大であると言わざるを得ない。

以上、考課項目・基準・「第一次評定点」の算出、考課点の最終決定に至る手続き、考課者訓練という三つの点を中心に、A化学企業の人事考課について検討してきたのであるが、人事考課にみられた恣意性・非客観性・非納得性は、「資格1級から副主事への昇格者を決定するため実施」されている「昇格審査制度」にもみられる。この制度は、「研修報告30点」、「審査委員5及至7名」による「総合的な人物評定ならびに研修報告に関する質疑」にかかわる「面接30点」、「過去3カ年間の人事考課（昇給）勤怠実績を基準」とする「勤務成績27点」、87点満点を「総合評定点」とし、「60点以上の者を合格」として副主事に昇格させるという制度であるが（1987年5月20日の『昇格制度に関する協定書』による）、客観性・公平性・公正性をどのように装い美化しようとしても、累積された恣意的な人事考課があたかも「蒙古斑」のよ

第12表 昇 格 審 査 基 準

種 目	項 目	内 容	採 点
研 修 報 告	1. 構 成	形式的な組立て方の良否	
	2. 内 容 論 理 性 独 創 性	論旨明快適切であるか。 実践的な新しさがあるか。	(A) (B) (C) (D) (E) 30 25 20 15 (10-0)
	3. 表 現 力	わかり易く的確な言い表わし方であるか。	
面 接	1. 信 託 性	仕事に対し積極的な意欲と愛情を持ち 安心して仕事を託し得る人物であるか。	(A) (B) (C) (D) (E) 30 25 20 15 (10-0)
	2. 指 導 性	成員相互の理解を深め、意図する方向 へけん引する能力の程度	
	3. 人 柄	上下同僚からの人間的信頼と尊敬並び に社外信用の度合	
功 務 成 績	1. 人事考課	昇級考課点 27点→27点 19点→19点 26 →26 18 →18 25 →25 17 →17 24 →24 16 →16 23 →23 15 →15 22 →22 14 →14 21 →21 13 →13 20 →20	過去3カ年間の実 績による1と2の 総合による。
	2. 勤怠実態	社内諸規則に対する遵法精神の度合 誤 貸……………2点減点 過 怠 金……………3点 " 出 勤 停止……………5点 " 昇級停止 }	
計		研修報告、面接に対する採点者各人の5段階評定の平均点 (4拾5入)に勤務成績を加えた3種目合計点とする。	

出所) A化学企業『昇格審査制度に関する協定書』1971年10月19日、
その後4度にわたり改正 1987年5月20日のもの

うに引きつがれていることや、曖昧な基準で「研修報告」「面接」の「5段階評定」が行われていること（第12表参照）などからも、その運用の実態は、きわめて恣意的・非客観的であるといっても大過ない。

「人事考課の公正を期する」ために人事諮問委員会が、「労働協約第18条第2号ア」にもどづいて「労使協議会の下部組織」として設置されていても、また苦情処理委員会が設置されていても、本稿の3—4でみておいたように賃金差別救済申立や提訴が労働組合組織とは無関係に行われざるを得ないまでに労働組合が企業主義化されている状況のもとでは、なんら修正もおこなわれないばかりか、不当な人事考課結果の「正当化」の場として利用されるなど、人事考課の恣意性に屋上屋を架すものといえよう。

5. お わ り に

以上、職能給・職能資格制度にいたる第二次大戦後のわが国の賃金制度の歩みと、職能給・職能資格制度の特質・実態・問題点等について概観するとともに、それをふまえたうえで、A化学企業の職能給・職能資格制度について、制度に焦点をあわせて、若干の検討を試みてきた。

すでに本稿3で指摘しておいたように、職能給・職能資格制度は「職務遂行能力」中心ということをつたえとしながらも、初任給水準の低いことや、新規卒の定期採用方式、企業内教育訓練をつうじての企業内閉鎖的・年功性的技能・熟練形成、雇用の継続化等々のこれまでのわが国特有の人事制度と、さらには職能給・職能資格制度に内在する欠陥・弱点およびそれにもとづく矛盾等によって、一方では「著しく劣る」者および職場における労働者の権利を主張する民主的な組合活動家にたいするみせしめの差別的処遇等と、他方では「著しく優れた」者および企業主義的組合幹部にたいする優遇とを「思いきって」行うとともに、一般的には年功的な運用がはかられざるを得なかった。

その制度上のたてまえとは裏腹に、一般的には年功的に運用することによって、労働者の企業への不平・不満の希釈化をはかるとともに、「職務遂行能力」中心の名のもとにみせしめの差別的な優遇とを「思いきって」やることによって、「やる気」のない者に「やる気」を起させ、「やる気」のある者の「やる気」をさらに高めさせて、労使関係の「安定化」、企業経営の効率化、労働力利用の「弾力化」・効率化に拍車をかけてきた。職能給・職能資格制度が、企業にとってそれなりのメリットがあったのは、特定の者にたいする恣意的な運用と、それ以外の者にたいする年功的な運用とが巧みに使いわけられたうえで、一般的には年功的に運用されたからにはほかならない。

以上のようなことは、A化学企業の職能給・職能資格制度についても例外ではない。A化学

企業では、恣意性の介入・拡大が恣意的に行われる余地がきわめて大きい人事考課制度や昇格審査制度と、無規定性・便宜性の「資格」をその根幹とする職能給・職能資格制度であるだけに、すでに本稿の3-3でみておいたように、その運用は恣意的にして年功性的性格の濃厚なものとならざるを得ないといえよう。

企業別の閉鎖的な労働市場のもとで「逃げ場」もなく企業にとじこめられ、職制組織、小集団活動、企業主義的組合組織というように幾重にも「囲いこまれ」ている労働者が、職能給・職能資格制度によるみせしめ的な差別と優遇とを眼前にすると、底なしの不安と淡い期待とのはげしい葛藤にかられ、「社員意識」や苛酷なまでの労働を「受容」せざるを得なくなる。さもなければ、優遇的な昇給・昇格の淡い夢・期待は破られるばかりではなく、「やる気」のない者として、差別・排除されることは必至である。しかしながら「受容」の水面下で、労働者の不平・不満・憤りが累積され、拡がりをみせつつあるとともに、不当に差別されつつけられている同僚にたいする同情・支持も拡大しつつ高まりをみせることはまぎれもない事実であるといえよう。

(追 記)

本稿の作成にあたっては、相沢与一、泉卓二、氏原正治郎、小越洋之助、小島健司、小池和男、下山房雄、鈴木良始、高木督夫、高橋洸、高橋祐吉、竹中恵美子、浪江巖、早川征一郎、舟橋尚道、深見謙介、宮坂純一氏等の研究に負うところ大である。また「A化学企業・差別をなくす会」原告団の方々から貴重な資料や助言等をいただいた。記して謝意を表したい。